Markus Hornung

Der Abschied von der Sachlichkeit

Wie Sie mit Emotionen tatsächlich für Bewegung sorgen

Leseprobe

BusinessVillage

Markus Hornung

Der Abschied von der Sachlichkeit

Wie Sie mit Emotionen tatsächlich für Bewegung sorgen

BusinessVillage

Markus Hornung
Der Abschied von der Sachlichkeit
Wie Sie mit Emotionen tatsächlich für Bewegung sorgen
1. Auflage 2015
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern
ISBN 978-3-86980-302-9 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-86980-303-6 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/974

Bezugs– und Verlagsanschrift
BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)551 2099-100
Fax: +49 (0)551 2099-105
E–Mail: info@businessvillage.de
Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz
Sabine Kempke

Druck und Bindung
Westermann Druck Zwickau GmbH

Copyrightvermerk
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhaltsverzeichnis

Über den Autor 9

Vorwort 11

1. Worum geht es? Um Emotionen! 19

1.1 Gefühle, Emotionen, Stimmungen – Was denn nun? 20
1.2 Ein Potpourri an Vielfalt 23
1.3 Gegenteile und Intensitäten 25
1.4 Gute Emotionen? – Schlechte Emotionen? 29
1.5 Ordnung im Chaos: Die Basisemotionen 30
1.6 Drei klassische Irrtümer 32
1.7 Von den Basisemotionen zu Emotionsgruppen 36
1.8 Zusammenfassung 37

2. Die wichtige Frage von Mr. Spock: Wozu Emotionen? 39

2.1 Warum ausgerechnet Mr. Spock? 41
2.2 Die Antwort auf die Spock'sche Frage 43
2.3 Wozu die Frage nach dem Wozu? 44
2.4 Warum versteht mich denn keiner? 46
2.5 Was soll ich tun oder sein lassen? 48
2.6 Zusammenfassung 51

3. Wie entstehen Emotionen? 53

3.1 Worauf es ankommt: Werte und Wertesysteme 54
3.2 Wer seine Werte kennt, ist klar im Vorteil: Die Werteanalyse 66
3.3 Werte und Emotionen: Der entscheidende Zusammenhang 78
3.4 Emotionen kommen aus dem Wertesystem 81
3.5 Emotionen psychologisch – Bitte bewerten! 83
3.6 Emotionen physiologisch – Bitte spüren! 91
3.7 Emotionen neurologisch – Cocktails mixen 95
3.8 Emotionen philosophisch – Geist und Körper 97
3.9 Zusammenfassung 99

4. Was will, soll und darf ich? Motivation und Bewegung 101

4.1 Ist Latein eine tote Sprache? 102
4.2 Die Zwei fürs »Weg-von« – Ärger und Angst 103
4.3 Die Zwei fürs »Hin-zu« – Zuneigung und Freude 105
4.4 Die Eine fürs loslassende Innehalten – Trauer 110
4.5 Zusammenfassung 118

5. Sachlich, klug, erfolgreich? Warum der IQ nicht reicht 119

5.1 Meine erste Begegnung mit Emotionaler Intelligenz 120
5.2 Was ist Emotionale Intelligenz? 125
5.3 Das Wahrnehmen – Augen und Ohren auf 126
5.4 Das Differenzieren – Analyse muss auch sein 128
5.5 Das Anerkennen – Die größte Herausforderung 130
5.6 Nacht über New York – Das limbische System für Anfänger 133
5.7 Emotionale Mythen – Was Emotionale Intelligenz alles *nicht* ist .. 136
5.8 Zusammenfassung 142

6. Emotionale Mitmenschen – die Welt der anderen 145

6.1 Gestatten? Jack! 146
6.2 Von gedeckelten Vulkanen – Der Emotion Raum geben 150
6.3 Es gibt keine Selbstverständlichkeiten! – Emotionen direkt ansprechen 153
6.4 Die Werte der anderen – Ebenfalls direkt ansprechen 161
6.5 Die Don'ts – Emotionale Killerphrasen 169
6.6 Härtestufen im Anerkennen – Wer kontrolliert die Situation? 177
6.7 Zwei Sonderfälle im Umgang mit den Emotionen anderer 184
6.8 Zusammenfassung 192

7. Wie wirke ich? – Senden bewegender emotionaler Signale 193

7.1 Jacks Wahrnehmungssystem 194
7.2 Nochmals Sprachfetischismus 198
7.3 CD oder Schallplatte? – Digitale und analoge Signale 203
7.4 Die Ritter der Schwafelrunde – Warum nerven Selbstdarsteller? ... 212
7.5 Darauf kommt es mir an – Anmoderation meiner Werte 214
7.6 Bewegende Wirkung – Kleiner Charisma-Grundkurs 215
7.7 Brave Kinder, stubenreine Hunde und erwachsene Gehirne 221
7.8 Zusammenfassung 229

8. Emotionale Selbstverantwortung 231

8.1 Der tägliche (Machbarkeits-)Wahn 232
8.2 Was ist Selbstverantwortung? 236
8.3 Zusammenfassung 246

9. Emotionales Selbstmanagement 247

9.1 Die Vorsatz-Quick Wins 254
9.2 Von Erfüllungsgraden und Wertebarometern – Wo kommt Zufriedenheit her? 256
9.3 Viele kleine lächelnde Schritte – Wie Gewohnheiten gelernt werden können 261
9.4 Der Faktencheck – Emotional intelligentes Selbstmanagement 266
9.5 Das musikalische Gehirn 269
9.6 Körperliches Emotionstraining 272
9.7 Mentales Emotionstraining 281
9.8 Emotionale Selbstbestimmung 283
9.9 Zusammenfassung 292

10. Der Abschied von der Sachlichkeit 295

Schlussgedanken und Dank 299

Anhang 303

Fünf machtvolle Kräfte 304
Downloads 306
Musterantworten »Die Werte der anderen hören« 306
Literaturnachweise 309
Bildquellennachweise 311

8.2 Was ist Selbstverantwortung?

Was ist der Unterschied zwischen einem Versprechen à la »Du schaffst es, wenn du nur willst!« und einer realistischen, würdevollen selbstverantwortlichen Aussage? Spüren Sie in sich hinein und fühlen Sie den Unterschied zwischen den beiden folgenden Sätzen:

»Du kannst alles erreichen, was immer du willst!«

und »Du kannst alles tun, was immer du willst!«

Wenn Sie dem ersten Satz zustimmen und den zweiten zurückweisen, dann empfehle ich Ihnen bei allem nötigen Respekt einen Realitätscheck. Wachen Sie aus einem sozialromantischen Kindertraum auf und sehen Sie der Realität ins Auge: Der erste Satz ist kompletter Blödsinn und der zweite Satz ist mit der modernen Realität vereinbar!

Selbstverantwortung bedeutet auch, dass man am Ende sagen kann: »Ich habe mein Bestes gegeben und es hat nicht gereicht!« Selbstverantwortung bedeutet, dass man voller Stolz auf seinen Eigenanteil an seinen Siegen denkt. Selbstverantwortung bedeutet auch, dass man seinen Teil der Verantwortung für seine Niederlagen übernimmt. Beides, Sieg oder Niederlage, kommt im Leben nie hundertprozentig nur von Ihnen. Genauso, wie beides niemals hundertprozentig nur durch die anderen oder das System zustande kommt. Selbstverantwortung bedeutet vor allem, dass man die Verantwortung für seine Reaktion auf die zweifellos auftauchenden Unbillen des Lebens übernimmt!

»Freiheit bedeutet Verantwortung. Deswegen wird sie von den meisten Menschen gefürchtet.«

George Bernard Shaw (1856–1950), irischer Dramatiker

Und damit wird es emotional!

(Fast) alles ist erlaubt! – Wie emotional darf ich sein?

Eine der klassischen Fragen, die ich bei meiner Tätigkeit als Trainer in die Kategorie »Wird immer wieder gefragt« eingeordnet habe, lautet: »Wie emotional darf ich sein?«

Mich erstaunt diese Frage jedes Mal aufs Neue und ich reagiere auch heute noch – je nach augenblicklicher Stimmung – entweder mit Erheiterung oder Unverständnis.

Es steht mir nämlich schlicht und einfach nicht zu, hierauf eine Antwort zu geben. Wollte ich diese Frage beantworten, dann müsste ich auch eine Antwort auf die Frage »Was darf ich?« liefern und das werde ich nicht tun. Warum nicht? Nun, weil ich mit der Antwort entweder eine Erlaubnis oder ein Verbot ausspreche. Warum sollte ich das tun? Damit landet ein Teil der Verantwortung für das, was Sie angeblich dürfen oder nicht dürfen, bei mir und ich habe keine Lust, diese Verantwortung für Sie zu übernehmen, nur weil Sie es selbst nicht können oder wollen. Ich habe in meinem Leben genug damit zu tun, die Frage zu beantworten, was ich will und was nicht und was ich darf oder nicht. Wenn Sie, liebe Leserin, lieber Leser, älter als etwa fünfzehn oder sechzehn Jahre sind, dann sollte die Zeit, in der Ihnen jemand sagen muss, was Sie dürfen und was nicht, vorbei sein!

Willkommen in der Freiheit, willkommen im Leben! Und sofern Sie jetzt sagen: »Ja, aber es gibt doch immer noch einige Dinge, die ich nicht tun darf. Zum Beispiel kann ich nicht einfach hingehen und eine Bank ausrauben!«, dann empfehle ich Ihnen, während der nächsten Sätze eine Entscheidung zu treffen, zu welcher Seite Sie gehören wollen:

Selbstverständlich **können** Sie eine Bank ausrauben! Sie müssen nur währenddessen und aller Voraussicht auch danach den von sowohl von einer äußeren als auch einer inneren Instanz festgelegten und eingeforderten Preis bezahlen. Die äußere Instanz sind die Vertreter eines gesellschaftlichen Wertesystems, die Aufpasser, die darauf achtgeben, dass gegen kei-

nen dieser Werte verstoßen wird. In einer Demokratie mit Gewaltenteilung sind dies die Exekutive und Judikative. Ob die dritte Gewalt, die Legislative es immer schafft, einen Wertekonsens zu formulieren, sei an dieser Stelle einmal dahingestellt. Aber wenn das Ergebnis in Form einer Verordnung oder eines Gesetzes vorliegt, dann weiß jeder, was passiert, wenn er dagegen verstößt.

Spannender, weil komplexer wird diese Geschichte aus meiner Sicht jedoch bei der inneren Instanz, in unserem inneren Selbst, denn eine innere Gewaltenteilung gibt es nicht. Gesetzgebung, Aufpasser und Verwaltung sind hier eine Person, nämlich Sie! Und die innere Instanz ist natürlich der Verteidiger **Ihres** Wertesystems, der aufpasst, dass Sie selbst nicht dagegen handeln. Das ist der Aufpasser, der hier darauf achtet, dass Sie selbst nicht gegen einen Ihrer Werte verstoßen. Diesen Aufpasser können Sie Selbstachtung (spüren Sie den Zusammenhang mit »achtgeben«?) oder Gewissen nennen und Sie wissen genauso gut wie ich, dass ein gutes Gewissen ein sanftes Ruhekissen ist und ein schlechtes Gewissen sich körperlich mehr als unbehaglich anfühlt. Auch hier schlagen die somatischen Marker zu! Ist ja auch klar, denn mit einem schlechten Gewissen ist immer eine Emotion namens Scham verknüpft und jeder, der die schon einmal erlebt hat, weiß, dass sie sich wie jede andere Emotion auch körperlich ausdrückt!

Nochmals: Es geht nicht darum, was Sie *dürfen* oder *können*. Es geht nur darum, was Sie wollen und tun!

Im Seminar polarisiere ich die Gruppen in einer Art Ultra-Kurzzeit-Psycho-und-Werteanalyse normalerweise mit der Frage, wer der Anwesenden schon einmal ein Knöllchen wegen zu schnellen Fahrens erhalten hat. Die Anzahl der Meldungen bewegt sich normalerweise nahe an der 100-Prozent-Marke. Wie auch die Zahl derer, die sich auf die nun folgende Frage »Wer hat sich darüber schon einmal geärgert?« melden.

Aber jetzt kommt's: Die nächste Frage lautet »Worüber genau habt ihr euch geärgert?« und jetzt spaltet sich die Gruppe! In diejenigen, die sagen: »Ich habe mich über mich selbst geärgert. Das Tempo-dreißig-Schild stand ja da!« und in diejenigen, die sagen: »Ich habe mich geärgert über die Idioten und Abzocker von der Stadtverwaltung, die an der Stelle unbedingt eine Tempo-dreißig-Zone einrichten mussten und vor allem über die Polizei, die hier geradezu auf der Lauer lag!«

Spüren Sie, lieber Leser, den gewaltigen Unterschied in der inneren Haltung, der mit diesen beiden vollkommen unterschiedlichen Sätzen ausgedrückt wird? Nennen wir das Kind beim Namen: Die erste Gruppe zeigt Selbstverantwortung, die zweite Gruppe schiebt sowohl die Verantwortung für die zu erwartenden Konsequenzen, nämlich das Bußgeld als auch die Verantwortung für die Emotion, nämlich ihren Ärger, weg. Und zwar an eine Stelle, an die sie nicht gehört!

Merken Sie, wie es in Ihnen zu kribbeln beginnt? Spüren Sie gerne bei den nächsten Sätzen noch ein wenig weiter in sich hinein, da werden sich gleich bei einigen von Ihnen ein paar somatische Marker melden. Bringen die folgenden Aussagen Sie ein wenig auf die Palme?

»Lieber Verkehrsteilnehmer, da stand ein rundes weißes Schild mit roter Einfassung und einer großen schwarzen »30« darauf. Haben Sie das gesehen? Wenn ja, dann **wissen Sie**, was passiert, wenn Sie da mit Tempo achtzig durchbrettern und erwischt werden! Und wenn Sie es nicht gesehen haben, dann hätten Sie eben das tun sollen, was ein verantwortungsbewusster Mensch im Straßenverkehr zu tun hat, damit er andere nicht gefährdet, nämlich aufmerksam sein und aufpassen!«

»Ja, aber …«

Nichts: »Ja, aber …«! Das ist so.

Zur Freiheit gehören Verantwortung und Selbstverantwortung und wir unterhalten uns hier darüber, ob Sie dieser Haltung etwas abgewinnen können, weil ich diese nun auf unser Thema übertragen werde. Übertragen muss! Denn zur emotionalen Freiheit gehören immer untrennbar emotionale Verantwortung und emotionale Selbstverantwortung.

Der Preis des Charismas

Lassen Sie mich die Antwort auf die Anfangsfrage »Wie emotional darf ich sein?« in folgende Geschichte gießen:

Vor etwa zehn Jahren hielt ich vor etwa 250 Führungskräften einen durchaus leidenschaftlichen Vortrag zum Thema »Emotionale Führung«. Ich halte mich für einen guten Redner, hatte aber bis dahin noch nie vom Publikum Standing Ovations bekommen. An diesem Tag allerdings passte anscheinend wirklich alles perfekt zusammen und die Zuhörer waren nach meinem Auftritt offenbar so begeistert, dass sie aufstanden und applaudierten. Es passiert nicht so häufig und fühlt sich einfach klasse an! Nach dem Vortrag kam einer der Zuhörer zu mir und bat mich um ein Gespräch. Wie sich herausstellte, handelte es sich um den Vorstandsvorsitzenden eines mittelständischen deutschen Unternehmens mit etwa 1.500 Mitarbeitern und er war relativ unzufrieden mit seiner eigenen Performance als Redner: »Wenn ich bei unserer Jahresauftaktveranstaltung auf der Bühne stehe und das neue Jahr einläute, bekomme ich höflichen Applaus. Ich würde auch gerne einmal so eine Begeisterung zurückbekommen, wie Sie es vorhin erleben durften!« Wir unterhielten uns noch ein wenig und da wir beide etwas Zeit hatten, gingen wir in einen der nun leeren Vortragssäle und ich ließ mir von ihm am Rednerpult demonstrieren, wie er typischerweise einen Vortag begann. Er zeigte mir den Standardbeginn und weiteren Verlauf eines sachlichen und emotional gebremsten Vortrages, wie ihn deutsche Manager im Business wahrscheinlich tausendfach täglich abliefern. Ausgehend von den heutzutage beinahe altertümlich klingenden Begrüßungsworten »Meine sehr verehrten Damen und Herren …« entwickelt sich da eine lange Liste an sachlichen Aufzählungen. Die einzelnen betriebswirtschaftlichen

Kennzahlen wurden genannt, im wirklichen Vortrag vermutlich untermalt mit aus der Distanz kaum leserlichen Charts, die außer der Controlling-Abteilung kein Mensch versteht. Gegen Schluss fielen Bemerkungen über ein »beeindruckendes« Betriebsergebnis, das sich »sehen lassen kann«, das Ganze garniert von den klassischen pseudomotivationalen Phrasen der »Lichter am Ende des Tunnels«, des »gemeinsamen Zupackens« und der markig beschworenen »leuchtenden Zukunft«. Phrasen über Phrasen. Stocksteif vorgetragen. Scheinbar professionell aber eben nicht emotional und daher ohne jede motivationale oder gar begeisternde Wirkung!

Ich erklärte ihm etwas zerknirscht, dass in der Kommunikation grundsätzlich so etwas wie ein Resonanzprinzip gilt, das Folgendes aussagt: Wenn Sie bei Ihrem Gegenüber eine emotionale Stimmung auslösen möchten, dann müssen Sie selbst diese Stimmung ausstrahlen und so ins Spiel bringen. Das gilt für Einzelgespräche mit Ihren Lebenspartnern, Kunden und Mitarbeitern ebenso wie für Ihre Wirkung beim Auftritt vor einer Gruppe, zum Beispiel vor einer Seminargruppe mit zwölf Teilnehmern. Erst recht gilt das bei einem Publikum von 200 oder 1.500 Personen. Die Energie, die Sie hierfür benötigen, steigt mit jedem Zuhörer an, und wenn da 2.000 Leute sitzen, dann kommen Sie mit einer gemütlichen Plauderei à la Kamingespräch nicht weit. Obwohl sie auch dort durchaus sehr emotional wirken können, ohne Gas zu geben. Der Vorstandsvorsitzende bemerkte darauf hin: »Jaja, ich verstehe schon, Gas geben. Oder um es mit Ihren vorhin auf der Bühne gebrauchten Worten zu sagen, ich muss ein wenig auf die Kacke hauen, damit die Leute begeistert sind!«

»Genauso ist es!«, pflichtete ich ihm bei. Woraufhin er den alles entscheidenden Satz sagte, in dem sich das gesamte erste Prinzip emotionaler Selbstverantwortung widerspiegelt: »Ja aber, Herr Hornung! Wenn ich das mache, dann gibt es doch todsicher da unten ein paar Zuhörer, die sich denken, dass der Alte, also ich, sie nicht mehr alle beisammenhat!«

Und damit hatte er vollkommen recht!

Ich fragte ihn, ob er bei meinem Vortrag ähnliche Reaktionen wie die eben von ihm befürchteten beobachtet hatte. Hatte er nicht: »Die waren alle vollkommen begeistert!«, meinte er.

Hatte er richtig beobachtet? Nein. Die Zuhörer waren nicht alle begeistert. Ich stehe normalerweise auf einer leicht erhöhten Bühne und bitte darum, während meiner Vorträge das Licht im Saal möglichst angeschaltet zu lassen. Ich möchte mein Publikum gerne sehen und nicht den Eindruck haben, bei einer Sonnenfinsternis ohne Schutzbrille in den Himmel zu starren. Ich möchte sehen, wie die Leute reagieren und daher bekomme ich nicht nur die lächelnden Gesichter mit, nicht nur die wohlwollend nickenden und lachenden Zuhörer, sondern auch die skeptischen, grimmigen und auch diejenigen, die aus Ihrem Missfallen keinen Hehl machen. Auch bekomme ich mit, wenn Besucher den Saal verlassen. Bei eben diesem Vortrag, bei dem aus seiner Sicht die Zuhörer »alle total begeistert waren«, haben ungefähr fünfzehn Besucher den Saal während meines Auftrittes verlassen, einige davon mit deutlichen Anzeichen der Missbilligung.

Das Fazit? Wenn Sie das Wohlwollen **aller** Menschen, die Sie wahrnehmen, zum Hauptkriterium machen, dann müssen Sie auch so agieren, dass **keiner** etwas daran auszusetzen hat. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das schaffen, ist gleich null. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie dann alle langweilen, ist weiterhin fast bei 100 Prozent. Wir folgern aus dieser Geschichte:

Erstes Prinzip emotionaler Selbstverantwortung:

Sie dürfen genauso emotional sein, wie Sie bereit sind, mit dem darauf folgenden Feedback umzugehen.

Ist Ihnen die Reaktion Ihrer Umwelt zu heftig, das heißt, sind Sie nicht bereit, diesen Preis zu zahlen, dann seien Sie nicht so emotional. Machen Sie sich dann aber klar, dass Sie einen anderen Preis zahlen, nämlich den Verlust von etwa 90 Prozent Ihrer emotionalen Wirkung. Beklagen Sie sich nicht darüber, sondern treffen Sie Ihre Entscheidung!

Was müssen Sie tun, damit andere aufhören, Ihnen in Ihrem Wertevorgarten herumzutrampeln? Ganz einfach: Sie müssen ihnen eine deutliche Rückmeldung darüber geben und in dieser Rückmeldung sollte klar und dosiert die einzige Emotion enthalten sein, die deutlich macht, dass eine Werteverletzung stattfindet. Diese Emotion – es hilft nichts – ist der Ärger. Keine andere Emotion liefert diese Botschaft. Es ist keineswegs selbstverständlich, dass Ihre Umwelt bemerkt, dass sie sich in Ihrem Wertevorgarten befindet. Auch diese Selbstverständlichkeit gibt es nicht. Mit anderen Worten: Wenn Sie wollen, dass andere Ihre Werte verletzen, müssen Sie sich ärgern und diesen Ärger zeigen.

Zweites Prinzip emotionaler Selbstverantwortung:

Es ist Ihr Wertesystem – ärgern Sie sich oder zahlen Sie den Preis!

Ärger ist ein Kommunikationssignal, welches anzeigt, dass einer Ihrer Werte verletzt wurde. Wenn Sie wollen, dass Ihre Umwelt aufhört, Ihnen im Vorgarten Ihrer Werte herumzutrampeln, müssen Sie dies signalisieren. Kommunikativ. Zeigen Sie sichtbar Ihren Ärger. Gehen Sie dabei dosiert vor und seien Sie kongruent. Tun Sie dies nicht, dann beklagen Sie sich nicht darüber, dass Ihr Wertesystem weiterhin verletzt wird.

Es wird noch konsequenter. Und knackiger. Sie merken, je weiter wir voranschreiten, umso weniger muss ich dazu schreiben. Wir denken alles, was wir bisher miteinander entwickelt und betrachtet haben einfach nur konsequent zu Ende und fassen zusammen.

Die Frage »Wem gehört mein Ärger und wer ist schuld daran?« wird demnach folgendermaßen beantwortet:

Drittes Prinzip emotionaler Selbstverantwortung:

Ich bin für meine Emotionen selbst verantwortlich. Immer!

Sprechen Sie eine Sprache, die signalisiert, wer für Ihre Emotionen verantwortlich ist. Sie sind es. Schließlich kommen sie aus Ihrem Wertesystem. Es muss daher heißen: »Ich ärgere mich« statt »Du ärgerst mich« und »Ich habe mich getäuscht!« statt »Ich bin enttäuscht« statt »Du hast mich enttäuscht!«

Tut mir leid, dass ich so emotional bin! – Erklärung ist besser als Rechtfertigung

Wenn Ihre Emotionen aus Ihrem Wertesystem kommen und Sie zu diesem Wertesystem stehen, dann dürfen und müssen Sie auch zu Ihren Emotionen stehen. Wenn Sie sich für Ihre Emotionen rechtfertigen, dann rechtfertigen Sie sich für Ihr Wertesystem. Ihr Wertesystem aber, das heißt, Ihr Sinn dafür, was Ihnen in Ihrem Leben wichtig ist, ist im wahrsten Wortsinn das Einzige, was Ihnen keiner nehmen kann. Grundsätzlich ist das mit der Rechtfertigung sowieso schwierig. Eine Rechtfertigung fertigt Recht, wo vorher keines war. Wenn Sie, was jedem von uns ab und zu passiert, Mist gebaut und Werte verletzt oder gegen Normen verstoßen haben, dann ist es sinnlos, sich im Nachhinein sein Recht fertigen zu wollen. Viel würdevoller ist es, sich in diesem Fall zu entschuldigen oder – wenn Ihnen der Begriff der Schuld zu weit geht – zu sagen, dass es Ihnen leidtut. Wenn Sie sich andererseits tatsächlich keiner Schuld bewusst sind, dann ist eine Rechtfertigung überflüssig. Zur Klarstellung: Eine Erklärung ist keine Rechtfertigung. Sie tun vielen Menschen, die sich mit Ihren Emotionen schwertun, einen großen Gefallen, wenn Sie ihnen erklären, wo diese Emotionen herkommen. Eine Rechtfertigung ist etwas vollkommen anderes.

Viertes Prinzip emotionaler Selbstverantwortung:

Rechtfertigen Sie sich niemals für Ihre Emotionen.

Erklären Sie diese höchstens anhand Ihres Wertesystems.

Diese vier Prinzipien emotionaler Selbstverantwortung sind für viele Menschen, die mir begegnen, eine Herausforderung und für manche sogar eine beinahe unerträgliche Zumutung. Aus meiner Sicht folgern sie jedoch unmittelbar aus dem, was Reinhard K. Sprenger das Prinzip Selbstverantwortung genannt hat (Sprenger 1991), wenn man die Antwort auf die Spock'sche Frage »Wozu habt Ihr Menschen Emotionen?« aus Kapitel 1 konsequent zu Ende denkt.

Ich verspreche Ihnen: Wenn Sie diesen vier Prinzipien etwas abgewinnen können und sie vielleicht sogar zu einem Teil Ihrer inneren Haltung machen, gewinnen Sie einerseits ein erhebliches Maß an emotionaler Freiheit und sind andererseits emotional weniger manipulierbar. Darüber hinaus führt diese Haltung automatisch zu einer klaren emotionalen Kommunikation.

»Der Weg zum Ziel beginnt an dem Tag, an dem du die hundertprozentige Verantwortung für Dein Tun übernimmst.«

Dante Aleghieri (1265–1321), italienischer Dichter

Sag doch JA!

Reiner Neumann
Sag doch JA!
Wie Sie Menschen überzeugen und gewinnen
1. Auflage 2015

278 Seiten; Hardcover; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-286-2; Art.-Nr.: 952

Wünschen Sie sich, dass andere öfter Ihrer Meinung sind und Ihnen folgen? Tagtäglich stehen wir vor der Herausforderung, andere zu überzeugen – beruflich wie privat.

Wie lassen sich Menschen gezielt überzeugen? Anhand alltäglicher Situationen erläutert der Diplom-Psychologe Reiner Neumann die Mechanismen der Überzeugung. Er verbindet Erkenntnisse aus Sozial- und Verhaltenswissenschaften sowie der Neurobiologie zu anschaulichen und vor allem praktisch umsetzbaren Methoden.

Erkennen Sie die Überredungskünste anderer. Erhöhen Sie Ihre Überzeugungskraft. Gestalten Sie Situationen zu Ihrem Vorteil.

Mit diesen Strategien werden Sie beruflich und privat Ihre Ziele schneller und einfacher erreichen.

ad hoc visualisieren

Malte von Tiesenhausen
ad hoc visualisieren
Denken sichtbar machen
1. Auflage 2015

ca. 192 Seiten; Broschur; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-298-5; Art.-Nr.: 930

Wünschst du dir, deine Ideen verständlicher und auf den Punkt zu vermitteln? Du möchtest beim Arbeiten an Lösungsstrategien die Potenziale aller Teilnehmer voll ausschöpfen? Oder du möchtest bei Vorträgen oder Präsentationen Inhalte so vermitteln, dass deine Zuhörer den Informationsfluten nicht durch geistige Abwesenheit trotzen? Dann ist dieses Buch die Lösung …

… denn ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Das gilt für die immer komplexer werdende Welt mehr denn je. Wer das Visualisieren beherrscht, findet schnell eine gemeinsame Ebene und einen gemeinsamen Zugang, der nicht durch Worte verdeckt ist.

Du kannst gar nicht zeichnen? Du hast kein Talent? Falsch!

Mit diesem Buch wirst du den Zeichner in dir entdecken. Nutze die Visualisierung, um nachhaltiger zu erklären, und als ganz neue Ressourcen bei der Ideenentwicklung. Der Cartoonpreisträger und Visualisierungsexperte Malte von Tiesenhausen inspiriert dich in diesem Buch, selbst den Stift in die Hand zu nehmen und ihn nicht wieder loszulassen. In unterhaltsamer und aufgelockerter Art und Weise stellt er Methoden und Techniken vor, wie du selbst die Kraft der Bilder nutzt und deinen Fokus auf die Welt erweiterst.

www.BusinessVillage.de

Gesundes Kommunizieren

Angela Dietz
Gesundes Kommunizieren
Für ein erfolgreiches, wertschätzendes
und menschliches Miteinander
2. Auflage 2014

288 Seiten; Broschur; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-211-4; Art.-Nr.: 910

Die Art, wie wir miteinander reden, hat großen Einfluss auf unsere Lebensqualität. Leider verkehren wir diese Chance täglich unbewusst in ihr Gegenteil: Kommunikation ist zu einem Krankmacher geworden. Im Job wie zu Hause, in der Schule wie in den Medien verwenden wir unsere Kraft auf Missverständnisse, Rechtfertigungen und kräftezehrende Monologe, anstatt einander zuzuhören und klare, aufrichtige Botschaften auszusenden, die zu Verständigung und Unterstützung führen. Die Wurzeln des Übels reichen bis in unsere Erziehung und in unser Bildungssystem: Die Wenigsten haben gelernt, wie wir aufrichtige Gespräche führen, Verantwortung für unsere Bedürfnisse übernehmen und Wertschätzung transportieren können. Insbesondere im Geschäftsleben ergeben wir uns in unserem Drang nach Selbstbehauptung einem System von Unachtsamkeit, Vorwürfen und Verletzungen, das jedem gesunden Selbstwert widerspricht.

Die gute Nachricht: Anstatt uns weiter krankzureden, können wir uns auch gesundkommunizieren. In diesem Buch zeigt Angela Dietz, wie wir unsere Bedürfnisse und Gefühle in die Kommunikation zurückholen und einander wieder verantwortungsvoll begegnen können.

Ihr Konzept des gesunden Kommunizierens ergänzt das Rosenberg-Modell der gewaltfreien Kommunikation um eine biologisch fundierte Lebenslogik, die unser Denken und Handeln in Einklang bringt: Selbstverantwortung und Menschlichkeit machen den Einzelnen stark, Führung effektiv und Unternehmen erfolgreich.

www.BusinessVillage.de

Denkfallen

York Hagmayer
Denkfallen
Klug irren will gelernt sein
1. Auflage 2015

216 Seiten; Broschur; 24,80 Euro
ISBN 978-3-86980-256-5; Art.-Nr.: 943

»Jetzt müssen Sie sich nur entscheiden.« Wer hat diesen Satz nicht schon oft gehört? Mit einem breiten Informationsangebot aus Tests, Expertenmeinungen, Evaluationen, ... ist es ein Leichtes, die richtigen, abgesicherten Entscheidungen zu treffen. Doch ist das wirklich so? Sind unsere Entscheidungen dank eines immer größeren Informationsangebotes wirklich besser geworden?

Wohl kaum, denn die Welt bietet viele Möglichkeiten, sich zu irren. Fast hinter jedem Versuch, unsere Entscheidungen zu fundieren, lauern Denkfallen. Und nun? Nur noch aus dem Bauch heraus entscheiden? Das ist sicherlich auch keine Lösung. Denn ohne Informationsbasis lassen sich ebenfalls keine guten Entscheidungen treffen. Viele Informationen sind aber auch kein Garant für gute Entscheidungen. Ein Dilemma.

Der Psychologe Dr. York Hagmayer beschäftigt sich seit vielen Jahren an der Universität Göttingen mit Fragen der Entscheidungsfindung. In seinem neuen Buch nimmt er Sie mit auf die Reise und zeigt Ihnen, wie Menschen ihre Entscheidungen treffen.

Nach der Lektüre des Buchs werden Sie anders über Ihre Entscheidungen denken und Ihren rationalen Fähigkeiten vermutlich nicht mehr ganz vertrauen. Klug irren will gelernt sein – denn erst wenn Sie wissen, wie Sie Irrtümer zu Ihren Gunsten nutzen, werden Sie besser entscheiden.

Frustfrei!

Christiane-Maria Drühe
Frustfrei!
Nicht ärgern, sondern ändern
1. Auflage 2013

192 Seiten; Broschur; 21,80 Euro
ISBN 978-3-86980-226-8; Art.-Nr.: 920

Ist es Ihnen auch schon aufgefallen? Am Arbeitsplatz bereiten Ihnen immer die gleichen drei Menschen Probleme: Ihr Chef, Ihre Kollegen und Sie selbst …

Und immer wenn Ihnen der Frust zu viel wird, träumen Sie vom Jobwechsel. Doch der wird Ihnen kaum helfen. Sie werden zwar Chef und Kollegen los, nehmen sich aber mit – ein Teil des Problems bleibt also immer bestehen.

Doch ganz so ausweglos ist die Situation nicht. Sie können zwar Ihren Chef und Ihre Kollegen nicht ändern – aber Ihr eigenes Verhalten und Ihre Einstellungen. Wie Ihnen das gelingt, zeigt Ihnen die Psychologin Dr. Christiane-Maria Drühe in diesem Buch. Tauchen Sie ein in die Gedankenwelt Ihres Chefs und Ihrer Kollegen. Verstehen Sie, wie sie »ticken« und wie man geschickt mit diesen »Typen« umgeht.

Und nun zum schwierigsten Thema: Sie selbst. Was sind die Gründe für Ihre Unzufriedenheit? Was können Sie dazu beitragen, dass es Ihnen gut geht? Was motiviert Sie wirklich? Wo sehen Sie Veränderungsmöglichkeiten, um sich selbst besser zu managen? Mit verblüffend einfachen und wirksamen Methoden zeigt die Autorin mehrerer Managementbücher, wie Sie Ihre Antworten finden, die klassischen Frustfallen am Arbeitsplatz vermeiden und aktiv das Arbeitsklima verbessern.